

Văn hoá kinh doanh

YẾU TỐ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA CÁC NHTM VIỆT NAM

TRONG VÀI NĂM GẦN ĐÂY, CHỦ ĐỀ: “VĂN HOÁ KINH DOANH -VHKD”; “VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP - VHDN”; “ĐẠO ĐỨC KINH DOANH”, ĐƯỢC NHIỀU NHÀ NGHIÊN CỨU, CÁC DOANH NHÂN BÀN ĐẾN VÀ ĐÃ CÓ NHỮNG BÀI TRAO ĐỔI TRÊN CÁC PHƯƠNG TIỆN THÔNG TIN. SONG TRÊN THỰC TẾ, HIỂU VĂN HOÁ KINH DOANH THỂ NÀO CHO CHUẨN XÁC THÌ CÒN CÓ NHỮNG Ý KIẾN KHÁC NHAU. TỪ CHỖ CHƯA NHẬN THỨC ĐẦY ĐỦ TẦM QUAN TRỌNG CỦA VĂN HOÁ TRONG KINH DOANH, NHẤT LÀ TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ, NÊN TRONG MỘT CHỨNG MỤC NHẤT ĐỊNH CHƯA PHÁT HUY ĐƯỢC SỨC MẠNH CỦA DOANH NGHIỆP. TRONG PHẠM VI BÀI VIẾT NÀY, CHÚNG TÔI XIN ĐƯỢC BÀN ĐẾN VHKD CỦA MỘT LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP ĐẶC BIỆT - ĐÓ LÀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM)

PGS, TS. NGUYỄN THỊ MÙI

1. VĂN HOÁ KINH DOANH TRONG NGÂN HÀNG

VHKD ngân hàng có thể hiểu là trong quá trình kinh doanh, ngân hàng phải giữ chữ tín, tôn trọng pháp luật, nề nếp và phong cách làm việc hiện đại, hiệu quả, văn minh. Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, mỗi NHTM nói riêng và hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung phải tạo dựng được cách thức kinh doanh có văn hoá. Văn hoá kinh doanh chỉ có thể được xây dựng trên cơ sở mỗi cán bộ, nhân viên ngân hàng phải hiểu biết rõ yêu cầu của kinh doanh, đối tượng phục vụ và đối thủ cạnh tranh, để chủ động tìm giải pháp kinh doanh có hiệu quả cao, tạo được dấu ấn tốt đối với khách hàng mỗi khi họ đến giao dịch tại ngân hàng.

Vi doanh nghiệp là chủ thể của mọi hoạt động kinh doanh, nên VHKD là bộ phận quan trọng hàng đầu trong VHDN. Văn hoá doanh nghiệp là hệ thống niềm tin, giá trị và chuẩn mực được xây dựng trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp và được thể hiện dưới các hình thái vật chất và hành vi của các thành viên. Còn VHKD được thể hiện qua 3 yếu tố: Con người - People; Sản

phẩm/dịch vụ - Product; và Lợi nhuận - Profit, người ta thường gọi đó là “triết lý 3P”¹. Do quan niệm về tầm quan trọng của 3 yếu tố này, mà mỗi ngân hàng có thể có cách ứng xử khác nhau trong kinh doanh. Nếu một ngân hàng coi lợi nhuận là mục tiêu cao nhất cần đạt được, dễ dẫn đến vi phạm đạo đức trong kinh doanh, kinh doanh bất cứ lĩnh vực gì nhằm đạt đến lợi nhuận cao nhất, trong thực tế không phải cách thu lợi nhuận nào cũng hướng tới văn hoá. Như vậy, nếu chỉ chạy theo lợi nhuận đơn thuần sẽ ảnh hưởng lớn đến sự phát triển bền vững của một ngân hàng.

Lại có ý kiến cho rằng: trong kinh doanh phải thật sự chú ý đến sản phẩm/dịch vụ, với lập luận sản phẩm/dịch vụ tốt, khách hàng sẽ đến với ngân hàng, và hiệu quả kinh doanh sẽ cao, khả năng cạnh tranh lớn. Họ rất chú ý đến mẫu mã, tính đa dạng của dịch vụ và họ dùng thu nhập làm động lực để khai thác tối đa người lao động, đôi khi dùng thủ đoạn, kể cả việc loại trừ đối thủ trên thương trường. Nhưng khi cuộc sống của người lao động đã ổn định, người ta sẵn sàng đánh đổi, thậm chí lựa chọn ngân hàng có mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường kinh doanh tốt - nơi mà lãnh đạo cấp trên tôn trọng cấp dưới, lãnh đạo và nhân viên tôn trọng lẫn nhau, không khí làm việc vui vẻ, cơ hội thăng tiến rõ



Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, văn hoá trong kinh doanh là nội dung cực kỳ quan trọng

ràng để mọi người phấn đấu. Ở những ngân hàng này để có nguy cơ chảy máu chất xám, mất khách hàng và các đối tác quan trọng.

Ý kiến thứ 3 khác với hai ý kiến trên, ý kiến này vẫn hướng tới lợi nhuận, vẫn chú trọng đến chất lượng và tính đa dạng của dịch vụ, nhưng yếu tố người lao động được coi là hàng đầu, quan tâm đến cuộc sống vật chất và tinh thần của họ và gia đình họ, tôn trọng và khuyến khích tài năng sáng tạo của người lao động. Vì vậy lợi nhuận tăng lên như một kết quả tất yếu, khách hàng gắn bó với ngân hàng và ngày càng có nhiều khách hàng mới đến với ngân hàng. Như vậy văn hoá kinh doanh hay kinh doanh có văn hoá là nói đến đạo đức của người kinh doanh, xây dựng được các tiêu chí kinh doanh có văn hoá, ngân hàng sẽ không phải đối mặt với nguy cơ chảy máu chất xám, mất khách hàng và các đối tác quan trọng. Khi đó VHKT nói riêng, VHDN nói chung sẽ là "rào cản" quan trọng cho các NHTM trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và là chìa khoá quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững của mỗi ngân hàng.

2. THỰC TRẠNG VĂN HOÁ KINH DOANH TẠI CÁC NHTM VIỆT NAM

Kinh doanh có văn hoá hay văn hoá trong kinh doanh đã được từng ngân

hàng quan tâm xây dựng dưới nhiều hình thức với các phương châm hoạt động khác nhau. Ví dụ²: Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam với phương châm "**Luôn mang đến cho khách hàng sự thành đạt**"; còn Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam luôn coi "**Hiệu quả kinh doanh của khách hàng là mục tiêu hoạt động của BIDV**", quan hệ giữa BIDV và bạn hàng là mối quan hệ "**Hợp tác cùng phát triển**", với cam kết "**Cung cấp những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao, tiện ích tốt nhất cho khách hàng, và "Mỗi cán bộ BIDV phải là một lợi thế trong cạnh tranh"** về năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức; Ngân hàng Công thương Việt Nam với phương châm "**Tin cậy - Hiệu quả - Hiện đại**" luôn mong muốn mang đến cho khách hàng dịch vụ tốt nhất và hoàn hảo nhất; Phương châm hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam là "**Vi sự thịnh vượng và phát triển bền vững của khách hàng và ngân hàng**", hay ngân hàng cổ phần Á Châu: "**Luôn hướng đến sự hoàn hảo để phục vụ khách hàng**"... Với phương châm hoạt động và tầm nhìn của các ngân hàng rất rõ ràng, nên từng NHTM đã tập trung xây dựng những nét văn hoá riêng trong kinh doanh, luôn hướng tới hệ thống các giá trị

về Chân - Thiện - Mỹ và đều vì một mục tiêu phát triển bền vững của từng ngân hàng. Tuy nhiên, xem xét ở nhiều khía cạnh thì việc xây dựng văn hoá trong kinh doanh ở mỗi ngân hàng mới chỉ là bước đầu. Đây đó trong từng ngân hàng vẫn còn biểu hiện của kiểu kinh doanh chưa có văn hoá như: lễ lối, phong cách làm việc; Thiếu tôn trọng khách hàng; không minh bạch giữa tình cảm và công việc, dẫn đến làm giảm chữ tín trong hoạt động; chưa tạo dựng được một môi trường làm việc để phát huy các thế mạnh và khả năng cống hiến của mỗi cá nhân và tập thể theo hướng phân định rõ trách nhiệm. Một số cán bộ ngân hàng hiểu văn hoá kinh doanh chỉ đơn thuần ở trang phục, phong cách giao tiếp, diện mạo công sở... để có những biểu hiện bề nổi này nhiều ngân hàng đã chi ra một khoản tiền không nhỏ. Những đầu tư này là cần thiết song không có nhiều giá trị cốt lõi trong việc xây dựng văn hoá kinh doanh hiện đại... Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, văn hoá trong kinh doanh là nội dung cực kỳ quan trọng, nếu kinh doanh không có văn hoá hoặc không chú ý đến văn hoá trong kinh doanh, thì chắc chắn các ngân hàng sẽ không có được sự phát triển bền vững.

3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

Văn hoá kinh doanh quyết định hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Thực tế cho thấy những doanh nghiệp thành công trên thương trường đều là những doanh nghiệp có mối quan hệ tốt với khách hàng, có trách nhiệm với cộng đồng và xã hội, đều là những doanh nghiệp chú ý đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh nói riêng và VHDN nói chung. VHKT chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khách quan và chủ quan như văn hoá dân tộc, yếu tố hội nhập, trình độ dân trí, thực trạng nền kinh tế.... Ở Việt Nam hiện nay, việc xây dựng VHKT trong ngân hàng nói riêng, đối với các DNVN nói chung gặp một số khó khăn: Hệ thống pháp lý chưa đầy đủ, thiếu chặt chẽ, tính tiên liệu thấp, trong khi ý thức chấp hành luật pháp của cá nhân cũng như các doanh nghiệp chưa cao; Những tác động tiêu cực của nền kinh tế thị trường (hành vi trốn thuế, luồn lách, coi việc xem nhẹ tiêu chuẩn, quy trình trong việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng là yếu tố tăng tính cạnh tranh; hoặc tăng, giảm phí một cách

phi lý nhằm lôi kéo khách hàng...) đã tác động không nhỏ đến văn hoá kinh doanh. Điều này đã dẫn tới một số doanh nghiệp cảm thấy thiệt thòi khi doanh nghiệp chấp hành đúng luật pháp, cơ chế chính sách của nhà nước và câu nói vui: "Thật thà ăn cháo, láo nháo lãi nhiều" đối với một số vụ việc lại là sự thật? Mặt khác trong khi người lãnh đạo giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc khởi tạo bản sắc văn hoá riêng cho từng ngân hàng, nhưng do tầm nhìn, năng lực lãnh đạo, và ý thức tự hoàn thiện...nên họ chưa đầu tư đúng mức cả về thời gian, công sức và tài chính cho việc xây dựng và phát triển văn hoá trong kinh doanh của đơn vị. Bên cạnh đó cũng phải kể đến nhận thức của người dân về vấn đề này, muốn thay đổi các tập quán cố hữu trong phong cách giao dịch như: thiếu tính chủ động; ngại thay đổi nhất là trong kinh doanh quốc tế; tùy tiện trong xử lý công việc; mê tín trong suy nghĩ và lối sống... Tất cả những vấn đề này là vật cản lớn nhất cho việc xây dựng phong cách kinh doanh hiện đại, nó không thể ngày một ngày hai đã thay đổi được. Vì vậy để có được văn hoá trong kinh doanh đích thực, đòi hỏi mỗi ngân hàng cũng như toàn xã hội có sự đổi mới từ nhận thức và có những hành động phù hợp. Theo chúng tôi, trước mắt cần phải tập trung giải quyết một số vấn đề sau:

Thứ nhất: Bồi dưỡng và nâng cao nhận thức về kinh doanh có văn hoá cho CBCNV ngân hàng.

Các tập đoàn tài chính - ngân hàng trên thế giới thành đạt trong kinh doanh đều có một điểm chung, đó là coi người lao động trong đơn vị là yếu tố quan trọng nhất. Con người là trung tâm văn hoá ở mỗi ngân hàng. Bởi chính con người với trình độ hiểu biết, các phong tục tập quán, giao tiếp sẽ tạo nên những giá trị văn hoá nói chung và VHKD nói riêng. Trong việc xây dựng văn hoá kinh doanh, lực lượng lao động ở từng bộ phận kinh doanh phải được coi trọng. Động lực chủ yếu để phát triển bền vững ngân hàng phải là nguồn lực của chính ngân hàng, vì vậy phải tạo cho được môi trường làm việc để người lao động phát huy các thế mạnh, sức sáng tạo và khả năng cống hiến của họ. Quan tâm chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của họ và gia đình họ. Mặt khác do trình độ cán bộ quản lý và nhân viên tác nghiệp trong các ngân hàng còn bất cập so yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc

tế, vì vậy trước cần phải tập trung bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý để mỗi một cán bộ lãnh đạo của ngân hàng (ở các vị trí) phải có một phong cách làm việc có văn hoá. Kinh nghiệm của nhiều nước đã chỉ ra rằng: một ngân hàng có xây dựng được phong cách kinh doanh có văn hoá hay không phụ thuộc rất lớn vào chính phong cách làm việc của Ban lãnh đạo, từ đó tạo ra sự đồng tình và lôi kéo sự tham gia đồng đạo của mọi người.

Thứ hai: Có chính sách khách hàng hợp lý

Trong thời đại ngày nay, hầu hết các ngân hàng đều hướng mọi hoạt động vào khách hàng, lấy "hiệu quả kinh doanh của khách hàng là mục tiêu hoạt động của ngân hàng", hay "khách hàng - ngân hàng hợp tác và phát triển vững mạnh", cũng như "luôn làm tăng giá trị cho Bạn". Vì vậy, cần xây dựng chiến lược khách hàng phù hợp trong từng thời kỳ. Trên cơ sở chiến lược, ngân hàng dự đoán được xu hướng thay đổi về khách hàng, từ đó chủ động đầu tư về nguồn lực để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng, thu hút khách hàng tiềm năng.

Xây dựng tốt quan hệ với khách hàng, đối tác và cộng đồng xã hội, bằng cách kết hợp hài hoà lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài giữa ngân hàng và khách hàng, qua đó hiểu rõ về nhu cầu của họ và hiểu rõ hơn về đối thủ cạnh tranh để thiết kế những sản phẩm/dịch vụ phù hợp với từng nhóm khách hàng. Coi trọng chữ tín trong mọi trường hợp, đặc biệt khi ngân hàng tham gia cung cấp dịch vụ ngân hàng quốc tế. Trong trường hợp này chữ tín không chỉ dừng lại ở mỗi ngân hàng, hoặc hệ thống ngân hàng, mà còn liên quan đến vị thế, thể diện quốc gia. Vì vậy bên cạnh việc chú ý nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp, phải đặc biệt coi trọng dịch vụ sau bán hàng nhằm tạo sự khác biệt và khẳng định bản sắc riêng có cho từng dịch vụ ngân hàng.

Thứ ba: Xác định rõ tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của ngân hàng.

"Tầm nhìn" là làm cho CBCNV của đơn vị biết mục đích chung, để mọi người hành động thống nhất. Xây dựng được chuẩn xác tầm nhìn đối với mỗi ngân hàng là việc làm không đơn giản, nhất là trong điều kiện các ngân hàng Việt Nam năng lực tài chính thấp, nguồn nhân lực còn bất cập và công tác phân

tích dự báo có nhiều hạn chế. Việc xác định tầm nhìn và sứ mệnh phù hợp đòi hỏi các nhà quản trị ngân hàng phải am hiểu về thực trạng và triển vọng (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) những nhân tố khách quan và chủ quan tác động tới hoạt động của ngân hàng trong ngắn, dài hạn. Lãnh đạo ngân hàng phải là người biết lắng nghe ý kiến đóng góp của cán bộ, nhân viên, cũng như ý kiến của các chuyên gia, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước để xác định đúng tầm nhìn và giá trị cốt lõi cho ngân hàng.

Nếu tầm nhìn chỉ đáp ứng được trong ngắn hạn, hoặc xa vời với đích mà từng giai đoạn ngân hàng cần đạt được, thì sẽ không thu hút được sự say mê, sáng tạo trong công việc của CBCNV ngân hàng. Trên cơ sở tầm nhìn của đã xác định, ngân hàng cần cụ thể hoá các mục tiêu và đưa ra các biện pháp để đạt được tầm nhìn và giá trị cốt lõi.

Thứ tư: Coi trọng công tác tuyên truyền giáo dục vận động CBCNV

Các cuộc thi đua "Kinh doanh giỏi", "Kiểm ngân giỏi" là cần thiết, song chỉ dừng lại ở phong trào, văn hoá kinh doanh chỉ có thể có được một khi mỗi cán bộ nhân viên ngân hàng được trang bị kiến thức để nâng cao nhận thức về phương thức kinh doanh hiện đại, và từ nhận thức chuyển biến thành hành động, dần trở thành phổ biến và đi vào nề nếp. Vì vậy cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, vận động cán bộ nhân viên ngân hàng hiểu sâu sắc về ý nghĩa, yêu cầu của việc xây dựng văn hoá kinh doanh trong từng hoạt động ngân hàng.

Chú ý đến việc hoàn thiện khung khổ pháp lý để chi phối và giám sát các hoạt động kinh doanh tiến bộ, nâng cao ý thức chấp hành luật pháp trong kinh doanh. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền ý thức chấp hành pháp luật đi đôi với việc phê phán mạnh mẽ các hành vi luồn lách, kinh doanh bất chấp pháp luật và các qui định của ngân hàng ■

Tài liệu tham khảo:
 1. Bài triết lý 3P trong kinh doanh, Thời báo kinh tế Sài Gòn 28/1/2004
 2. www.icb.com.vn; www.vcb.com.vn; www.bidv.com.vn; www. Agribv.com.vn
 3. www.vir.vn/dautu; www.acb.com.vn; www.techcombank.com.vn
 4. Trương Tiến " Quan hệ công chúng - Từ lý luận đến thực tiễn", NXBNDTQ năm 2006